

[BRASIL](#)[Acesso à informação](#)[Participe](#)[Serviços](#)[Legislação](#)[Canais](#)

Embrapa Tabuleiros Costeiros

Desafios e demandas do agronegócio

publicado em 14/01/2013

A empresa terá que quebrar o paradigma de enxergar empregados como cabeças de bagre e que precisam ser adestrados para não colocarem em risco a execução das tarefas.

*José Carlos Caires**

Nos dias de hoje, o mundo gira, basicamente, no sentido da mudança que sinaliza: maior conforto, maior agilidade, maior destreza e maior flexibilidade nos contatos interpessoais. Consequentemente, instala-se uma mudança de mentalidade na cabeça de todo e qualquer colaborador, esteja ele numa realidade rural ou urbana. Sua lealdade à organização ganha novo desenho — sua fidelidade está voltada à eficácia da execução da tarefa, mas não enquanto tarefa pura e simples, mas principalmente na aplicação de sua criatividade e inovação no desenvolvimento da mesma.

O foco de atenção está voltado, agora, para outro ponto. A visão da empresa como a segunda casa ou a única fonte de satisfação de consumo, como acontecia com a população japonesa, em que o ofício era passado de pai para filho, deixa de existir e é substituída pela ideia do desenvolvimento de competências individuais – fonte de constante processo de aprendizagem. Tudo que for possível ser aprendido dará adaptabilidade e fará do empregado um especialista em sua arte. Essa é a era da aprendizagem organizacional — learning organization. Assim sendo, a empresa, ao preparar seus empregados, terá que percebê-los de outra forma, quebrando o paradigma que diz que os empregados são cabeças de bagre e precisam ser adestrados para não colocarem em risco a execução das tarefas.

Esse paradigma deverá ser lido de outra forma, aliado a outro contexto no qual o empregado precisará ser orientado no sentido do seu crescimento pessoal e profissional — desenvolvendo suas competências essenciais. O empregado, de forma natural, estará construindo uma visão clara de qual é o negócio da empresa e qual o seu papel nesse negócio. Com isso, ele terá mais chances de crescer, hierarquicamente falando, na empresa, como também aprender a desenvolver novos conhecimentos, habilidades e atitudes que o capacite a enfrentar as demandas dos novos mercados de trabalho — quer seja em trabalhos paralelos (bicos, uma tendência que cresce em progressão geométrica), ou em organizações concorrentes que possam oferecer vantagens e benefícios (diretos e indiretos) mais

atraentes.

Essa nova fase da maré, fatalmente levará ao aparecimento de um novo líder. Esse executivo — esse deve ser o título mais adequado aos gestores pós-modernos — terá um novo perfil, diferente daquele em-contrado na era moderna e influenciada pelo rigor do positivismo. As organizações, em especial aquelas situadas na ambiência rural, também terão novos perfis. Onde se pratica o desenvolvimento gerencial — com o objetivo de instrumentalizar os supervisores —, um outro olhar será lançado no desenvolvimento das potencialidades do empregado (desenvolvimento pessoal), fazendo com que esses trabalhadores compreendam e facilitem a supervisão do de-senvolvimento do negócio. Nessa nova era, evidentemente, o interesse maior estará voltado às dificuldades do empregado na sua relação com a supervisão e não o contrário — como vem sendo praticado ao longo do tempo.

A valorização das competências do empregado ganhará destaque. Todo e qualquer empregado será visto como candidato natural à auto-realização. A interpretação da realidade será o grande desafio das organizações bem como dos seus executivos. As formas diferenciadas de satisfação e manutenção dos clientes — qualidade — será a premissa máxima de um mundo que precisa, mais do que nunca, trocar seus produtos e serviços e ajustá-los totalmente às necessidades e expectativas do ser humano, que passa, necessariamente, pelos crivos da sustentabilidade e da agregação de valor social.

As relações entre empresas, colaborando entre si para maior ajuste de seus produtos e serviços, bem como as relações entre empregados — procurando estabelecer a ajuda mútua aos seus problemas comuns —, farão parte do novo clima organizacional da empresa, criando a noção de parceria e envolvimento de todos com os vários negócios. Só o investimento em novas técnicas, sistemas e nas pessoas, poderá dotar as organizações de maior competitividade e inovação.

O diferencial deste milênio está na mudança cultural; que mexerá, todavia, com os valores, costumes, paradigmas e, conseqüentemente, com o comportamento do homem. As novas ações gerenciais serão projetadas e desenvolvidas com base na ideia de um novo comportamento do homem frente às novas e diversas realidades. Decodificar essas novas realidades — em prol do bem estar geral — deverá ser o grande desafio gerencial dos executivos da geração 2000. As empresas abrigarão, sem sombra de dúvida, novos comportamentos e atitudes com relação ao mercado e, especificamente, ao desenvolvimento universal de padrões eficazes de produção agropecuária. Como destaque, o Brasil terá a missão transferir tecnologias de produção de alimentos de custo baixo e valor nutricional elevado para países que convivem com a extrema pobreza — como é o caso da África, além de precisar concentrar-se fortemente em pesquisas de alimentos funcionais — aqueles que, por exemplo, possam banir de vez a incidência de morte de crianças em tenra idade provocada por diarreia.

Com o cenário diferenciado, entrará em cena um novo executivo — aquele envolvido com a aprendizagem organizacional. Não bastará mais orientar o

subordinado na execução eficaz da tarefa. O prioritário será a preparação de homens que possam ser parceiros de um negócio, envolvidos com os lucros e preocupados com os prejuízos das organizações. Este será, sem dúvida alguma, outro tempo.

Historicamente, o papel de líder evoluiu sempre no sentido de isolar na organização aqueles mais capacitados a exercerem o poder inerente a cada cargo na estrutura hierárquica. Portanto, foram sendo criados e abrigados nas organizações pessoas (capatazes/supervisores/gerentes) com posturas semelhantes de ação. Devido à forte influência do movimento mecanicista (taylorista/fordista), que valorizava mais o sistema do que a colaboração humana instalou-se, inevitavelmente, na organização uma escola de liderança autoritária, com o poder centralizado na figura do chefe. Esse sistema, logicamente, será extinto, por ser individualista e extremamente centralizador — deixando de lado todo o potencial criativo do subordinado. Na pós-modernidade o estilo será outro. A organização conviverá com uma maior autonomia dos funcionários com relação aos seus líderes. Estas lideranças crescerão com as experiências adquiridas da relação de trabalho com os colegas e não através do poder emanado do cargo. Os gestores terão um papel de educar, onde o ambiente de trabalho seja saudável — com espaço para que todos possam falar e agir livremente — e a relação interpessoal seja sempre voltada ao atendimento integral do cliente, do empregado e às necessidades específicas do negócio.

Educação e conscientização serão palavras que nortearão o trabalho de todos: executivos e seguidores. No terceiro milênio o conceito de liderança será reeditado; pois será possível, com certeza, a identificação, por parte dos seguidores, dos líderes naturais e autênticos, capazes de tomar a relação de trabalho algo estimulante, prazerosa e realizadora.

De posse deste novo executivo, voltado para a potencialização e maximização da capacidade criativa do homem, terá mais sentido e lógica falarmos de participação nos lucros, bem como na distribuição de responsabilidades atreladas ao sucesso do negócio. É de se esperar que tenhamos uma escala hierárquica mais enxuta, implicando crescimento uniforme e acessível a todos aqueles que farão do trabalho um ato de criação constante.

À medida que a era da inovação for imprimindo mudanças estruturais, isso fará com que algumas empresas que já conseguem perceber tais mudanças e também já conseguem educar seus executivos nesse sentido, se coloquem bem distante com relação às demais — que ainda não se aperceberam das mudanças vitais à entrada do Terceiro Milênio. A adaptação às mudanças e a leitura de contextos mutáveis será o grande desafio das empresas e dos líderes.

O gerente pós-moderno será aquele que ao invés de impor sua autoridade sobre seus comandados, dará autoridade àqueles que tenham capacidade para tal. A relação de subordinação passará a ser um ato natural, que não criará desgastes, frustrações, agressões e, principalmente, omissões. Haverá, de fato, uma participação mais ativa no trabalho, o que implicará maior aceitação da relação de

subordinação. Os talentos poderão desenvolver-se a favor da empresa. Cada empregado passará a assumir riscos, não por imposição mas pelo desejo — motivação. Aceitar desafios e enfrentá-los fará do trabalhador um ser consciente, dando o que há de melhor em si. Os grandes problemas de relacionamento existentes na empresa desaparecerão. Milagre? Não! Um sistema de comunicação haverá, de ser criado a fim de colocar ao alcance dos empregados informações básicas ligadas às conquistas, aos objetivos e aos rumos da organização.

Os pilares, ou linhas de atuação, serão de domínio público e não mais uma prerrogativa da cúpula. O sucesso de cada indivíduo será um constante eco em sintonia com o crescimento da organização.

É nesse mundo que viverá o líder no terceiro milênio. Seu modelo gerencial dependerá totalmente do modelo funcional que sua empresa irá valorizar.

**José Carlos Caires é analista da Unidade de Execução de Pesquisa e Desenvolvimento de Rio Largo (AL), da Embrapa Tabuleiros Costeiros (Aracaju, SE).*



versão para imprimir

Como adquirir publicações da Embrapa Tabuleiros Costeiros?

Para adquirir publicações da Embrapa Tabuleiros Costeiros você deve:

GRU Simples em caixa do Banco do Brasil S.A.

Dados para emissão de GRU:

Código de Recolhimento: 28818-7 (para publicação); 28811-0 (para produto);

Código de Referencia: 135013132030132

Código da Unidade Favorecida: 13501313203

CPF: xxxxxxxx-xx

Valor: R\$ xx,xx

Favor enviar comprovante de depósito através do fax (79)4009-1369

Em seguida, enviar uma cópia do comprovante de depósito e da relação da(s) publicação(ões) e enc

CARTA: Embrapa Tabuleiros Costeiros, Av. Beira Mar, 3250, Caixa Postal 44, Aracaju/SE, cep 49025-040;

FAX: (79) 4009-1369(protocolo) / 3217-5377(CCPM)

E-MAIL: sac@cpatc.embrapa.br

Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa

Todos os direitos reservados, conforme Lei nº 9.610.

Política de Privacidade.

cpatc.sac@embrapa.br